

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCELO AUGUSTO TORRES SERAFIM

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR COM BASE NO
PLANEJAMENTO FINANCEIRO

CURITIBA
2014

MARCELO AUGUSTO TORRES SERAFIM

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR COM BASE NO
PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em inteligência de negócios.

Orientador: Prof. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA
2014

“Não há bons ventos para quem não sabe aonde ir.”
(Filósofo Sêneca)

RESUMO

O texto resultante de pesquisas bibliográficas discorre e discute o porquê e a causa do fechamento das micro e pequenas empresas, assim como sobre as vantagens e problemas apresentados no funcionamento de uma empresa familiar. É abordada a importância do planejamento financeiro, e de como se pode criar e utilizar os sistemas de informações como fonte de dados para otimização de resultados e melhor tomada de decisões. Tem como objetivo apresentar a importância do planejamento financeiro como ferramenta de gestão dentro de uma pequena empresa familiar, visando uma maior projeção no Mercado e atingindo maximização nos lucros. Apresenta os conceitos de Empresa Familiar, Planejamento Financeiro, Profissionalização da Gestão e Gestão Empresarial seguidos de Análise e Conclusão. Demonstra uma Proposta de como organizar o setor administrativo da gestão de uma empresa familiar, usando como principal ferramenta o planejamento financeiro.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Profissionalização. Planejamento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	2
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	3
2.1 Conceito de Empresa Familiar.....	3
2.2 Conceito de Planejamento Financeiro.....	4
2.3 Conceito de Profissionalização da Gestão.....	5
2.4 Conceito de Gestão Empresarial.....	6
2.5 Análise e Conclusão.....	7
3. METODOLOGIA	7
4. A ORGANIZAÇÃO.....	8
4.1 DESCRIÇÃO GERAL:	8
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
5. PROPOSTA	10
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	10
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	11
5.3 RECURSOS.....	12
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	12
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	13
6. CONCLUSÃO	13
7. REFERÊNCIAS.....	15

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/ Problemática

As estatísticas do Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)¹ comprovam que dois terços das empresas constituídas no Brasil desaparecem nos dois primeiros anos de funcionamento e geralmente o motivo principal é a falta do planejamento, e aplicação dos conceitos essenciais de administração.

Normalmente empresas familiares seguem uma linha que vem sendo trabalhada ao longo dos anos trazendo todos os vícios e costumes, muitas vezes seguindo um modelo de gestão ultrapassado onde o objetivo principal é pagar as contas e fazer novas compras, deixando de lado ferramentas e processos essenciais para uma boa gestão.

No mundo competitivo em que vivemos planejar é a forma mais segura para uma empresa se manter viva e agressiva no Mercado. Para tanto é necessário ter informações corretas e se armar de ferramentas de controle para melhor decidir suas ações e obter melhores resultados.

Delimitando o tema, se foca a questão de profissionalizar e organizar o setor administrativo da gestão de uma empresa familiar, usando como principal ferramenta o planejamento financeiro. Para isso discute e tem como problemática as questões: Como implementar o planejamento financeiro dentro de uma empresa familiar que não adota a cultura de análise de resultados sem causar tanto impacto na gestão? Como mudar os costumes e maneiras adquiridos dentro da gestão familiar? Como inserir análise de resultados, análise financeira e pesquisas de Mercado como fatores essenciais dentro da gestão de uma empresa? O planejamento financeiro trará para a empresa impactos positivos? Como saber a real situação financeira da empresa?

¹ Coleção Estudos e Pesquisas - Outubro/11 - Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em 26 set. 2014.

Apresenta os conceitos de Empresa Familiar, Planejamento Financeiro, Profissionalização da Gestão e Gestão Empresarial seguidos de Análise e Conclusão. Apresenta também Proposta voltada para melhoria das Micro e Pequenas Empresas, inclusive Empresas Familiares.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral do trabalho

O objetivo geral é discutir a importância do planejamento financeiro como ferramenta de gestão dentro de uma pequena empresa familiar, visando maior projeção no Mercado e aumento nos lucros.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Apresentar os conceitos de Empresa familiar, Planejamento financeiro, Profissionalização da gestão, e Gestão Empresarial;
- ✓ Demonstrar a importância da Profissionalização da Gestão;
- ✓ Apresentar proposta de análise e aplicabilidade de conceitos e formas de gestão, profissionalização, e modernização para Micro e Pequenas Empresas e Empresas Familiares.

1.3 Justificativa

No Brasil muitos novos empreendimentos estão surgindo e contam muitas vezes com o apoio e acessoria de órgãos governamentais, pois montar uma empresa necessita de uma boa gestão e organização, principalmente quando se trata de empresa familiar. Tem como relevância discutir, levantar questões, suscitar novas pesquisas para benefício da classe acadêmica, da sociedade e da economia do país, e principalmente apresentar caminhos para as empresas familiares.

Pelo índice apresentado pelo SEBRAE, pela quantidade de empresas que fecham suas portas em pouco tempo, por falta de estrutura é que se discute a

necessidade de planejamento financeiro como ferramenta de gestão dentro de uma pequena empresa familiar, visando uma maior projeção no Mercado e atingindo maximização nos lucros. Ter conhecimento e bens de família é direito constitucional.

2. Revisão teórico-empírica

Para embasamento teórico do texto foram usadas pesquisas bibliográficas já existentes na área de planejamento financeiro, da profissionalização da gestão, da empresa familiar e gestão empresarial. Apresenta a seguir os principais conceitos do tema de estudo, seguidos do desenvolvimento e a análise destes e uma conclusão onde são realçados os conceitos mais úteis para o projeto a ser desenvolvido.

2.1 Conceito de Empresa Familiar

A Empresa familiar é comum nos meios econômicos e contribui em grande parte com a economia de um país, e interessa para o propósito do texto entender o que é, e como se constitui. Segundo Lodi (1998, pag.6): “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Para verificar as vantagens e problemas de uma empresa familiar Souza (2001) realizou um estudo sobre a cultura, da empresa Santos Atacadista Ltda, em Vila Velha no Espírito Santo, onde verificou que, a Família Santos se preocupava apenas em ganhar dinheiro sem levar em consideração os conceitos gerais de administração. Em 1994 esta empresa teve seu ápice em faturamento, no entanto a empresa cresceu de forma desordenada, e insistia em não profissionalizar a empresa, isto é, de não capacitar as pessoas que ocupavam os cargos gerenciais da mesma, como não contratando administradores com competências técnicas.

Já, Werner (2004) conceitua empresa familiar como:

- Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando;
- A que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica. (WERNER, 2004, p. xx)

Embora, pelo exposto as Empresas Familiares tenham um histórico de sucesso, no entanto pelos números apresentados pelos SEBRAE, do fechamento de muitas pequenas empresas demonstra que existem problemas em seu interior que precisam ser sanados, como a falta de Planejamento Financeiro; A Profissionalização da Gestão; e Gestão Empresarial. Estes problemas serão vistos a seguir.

2.2 Conceito de Planejamento Financeiro

Para tudo que fazemos em nosso dia a dia se planeja: como o que vai se vestir; o que comer; aonde ir; o que fazer. Quando se trata de construir algo o planejamento tem que ser sistematizado, ter objetivos, metas e prazos. Na questão de se construir uma empresa, o planejamento financeiro é primordial.

De acordo com Braga (1989, p. 92):

Planejar significa definir antecipadamente os objetivos das ações preestabelecidas; a forma pela qual as ações serão desenvolvidas; os meios físicos, tecnológicos, humanos, etc.; os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano.

Desta forma, planejar é antecipar uma ação: o que se pretende fazer; o que se tem como estrutura física e financeira; o que se precisa; o que é; onde será feito e de que forma será feito. Quanto ao planejamento financeiro Brealey et al (1992, p.709), afirmam:

O planejamento financeiro contém os mesmos elementos tanto para uma grande empresa como de uma pequena empresa, com a diferença que na pequena empresa, são menos pormenorizados e documentados e podem estar totalmente na cabeça do gestor.

Pode-se constatar que o planejamento financeiro integra e coordena os planos operacionais das demais áreas da empresa formalizando a maneira pelo qual

os objetivos financeiros podem ser alcançados, uma forma de mostrar o que a empresa pretende realizar no futuro, independente do seu tamanho.

Ainda, seguindo essa linha, o planejamento segundo Gitman (2003, p.4), “[...] a função financeira da empresa é continuamente conduzida e integrada com outras funções de negócio”. Os administradores financeiros devem gerir de modo centralizado todos os recursos financeiros. As funções podem variar de acordo com as estruturas de cada tipo de empresa, podendo ser a área financeira de maior ou menor domínio sob as demais áreas.

2.3 Conceito de Profissionalização da Gestão

A profissionalização é importante em uma gestão, pois ser profissional é estar capacitado, é conhecer e dominar as áreas de conhecimentos referentes à função de uma empresa. Numa empresa familiar, como o próprio nome diz, ela é formada por pessoas da família, no entanto muitas vezes essas pessoas ocupam cargos gerencias sem conhecimento científico seus processos de produção. Lodi (1998) em sua obra “A Empresa Familiar” ressalta que:

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas); é a substituição de métodos intuitivos por métodos Impessoais e racionais; e, a substituição de formas de trabalho arcaicos ou patriarcais por formas assalariadas. (LODI, 1998. p. 25)

A aquisição de conhecimentos em práticas modernas rompe com as formas adquiridas pelo método de ensino arcaico, pai ensinando para o filho, e a resolução de problemas por meio da intuição. O conhecimento racional e impessoal numa empresa familiar faz quebrar paradigmas, e obter um novo olhar para a produção, gestão e relação entre as pessoas. Não se podem misturar problemas pessoais de família com os problemas da empresa, como se pode verificar na afirmação de Muchon e Campos (1998):

A profissionalização é uma das mudanças mais fortes dentre as que podem acontecer na vida de uma empresa. Uma empresa, com gestão tipicamente familiar, mudará mais rápida e facilmente no sentido da profissionalização, de acordo com a intensidade de uma crise, localizada do lado das forças propulsoras. (MUCHON e CAMPOS, 1998, p.28)

Nesta direção, da necessidade da profissionalização, quem são os responsáveis pela condução dos componentes de uma empresa, são os gestores.

2.4 Gestão Empresarial

Conhecer os conceitos primordiais da Administração ajuda na condução de uma empresa. No mundo de hoje há a necessidade de modernização na gestão e mudanças no comportamento empresarial. De acordo com Almeida (2010).

Num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, o fenômeno contemporâneo da globalização e seu impacto na dinâmica do comércio internacional devem ser analisados cuidadosamente em qualquer organização. Preocupações com assuntos sobre internacionalização de empresas, fusões e aquisições, redes cooperativas, governança corporativa e gestão de ativos intangíveis invadem o espaço da agenda atual das principais universidades e lideranças executivas de todo o mundo. (ALMEIDA, 2010, p. 14)

O gestor é figura primordial dentro de uma empresa, muitos dos resultados alcançados são decorrentes de sua ação. Deve conhecer o ambiente de trabalho, seus funcionários e conhecer os mecanismos da produção, saber lidar com as pessoas, assim como as ideologias e as políticas de forma contextualizada. O que é realmente saber administrar:

O conceito essencial de Administração se refere ao processo de fazer com que as atividades de uma empresa sejam realizadas eficiente e eficazmente com e através de pessoas; esse processo representa as funções ou atividades primárias realizadas por administradores, e são tipicamente denominadas planejamento, organização, liderança e controle. (SOUZA, 201, p. 49)

O gestor deve ser imparcial nas suas decisões, e deve ter a consciência de que a profissionalização é necessária, assim como a de todos os elementos da empresa e adepto a formação continuada em instituições de ensino e por meio da prática no trabalho. O planejamento é essencial para se estabelecer metas e objetivos e nortear o trabalho de uma empresa tendo o gestor como seu condutor.

Uma das responsabilidades do administrador empresarial é estabelecer planos para manter a empresa em atividade crescente e enfrentar contingências, as quais no caso atual seriam impossíveis de previsão acertada. É na adversidade que o bom administrador pode mostrar suas qualidades. Boas normas de gestão estabelecem parâmetros que evitem surpresas. (SUNDFELD, 2010, p. 1)

2.5 Análise e conclusão

Como foi visto, ter um planejamento financeiro, conduzir uma empresa para a profissionalização da gestão, entender o que é e como deve funcionar uma empresa familiar, e ter habilidade e competência para a gestão empresarial, são requisitos essenciais para o sucesso de uma Empresa Familiar.

A empresa familiar tem várias alternativas que devem ser examinadas pelos seus controladores. Permanecer com o controle da empresa procurando capitalizá-la e profissionalizar tanto os sócios como a gestão. Em casos em que os conflitos possam ser sérios, existe a alternativa das cisões. E estas podem ser feitas de forma hábil e inteligente para evitar a destruição tanto do negócio como das famílias. (SOUZA, 2001, p. 10)

Existem formas para a condução de Empresas Familiares obterem sucesso quebrando paradigmas e separando o que da empresa com o que é da família.

A empresa familiar, uma vez superado os seus problemas de família e colocada sobre uma sólida base profissional, pode alcançar e manter o seu sucesso continuamente, pois o grande desafio da empresa familiar está na família, que conduz o seu negócio muitas vezes de forma intuitiva e pouco profissional se esquecendo de aplicar de forma racional os princípios administrativos. (SOUZA, 2001, p. 10)

Tendo-se refletido e feito análise dos prós e contras de uma empresa familiar, conclui-se de que é possível o sucesso de uma empresa familiar desde que se prepare para o mundo globalizado e tecnológico, e se inove a cada dia. Para isso o texto contribui com uma proposta de organizar o setor administrativo da gestão de uma empresa familiar, usando como principal ferramenta o planejamento financeiro.

3. Metodologia

A metodologia aplicada foi baseada em pesquisas bibliográficas já existentes

na área de planejamento financeiro, transpondo as ações utilizadas nas grandes e pequenas empresas de sucesso para uma empresa familiar de pequeno porte. Por meio da pesquisa e reflexões foram traçadas as coordenadas para a elaboração do trabalho, buscando soluções aos problemas, realizando um trabalho convergente entre teorias já existentes e práticas voltadas a gestão com base em planejamento financeiro.

A pesquisa foi realizada em quatro etapas: Inicialmente foi realizada a parte introdutória, onde se definiu e apresentou o tema, sua delimitação, e levantamento da problemática norteadora da pesquisa. Ainda nesta etapa realizaram-se a justificativa, os objetivos e as questões que devem ser levadas em consideração no decorrer do projeto para atingir um objetivo específico. Na segunda etapa, foram realizadas as pesquisas, estudos, análise e coleta de materiais. A terceira fase foi realizada a sistematização das coletas de dados para a execução e implementação das estratégias traçadas e aplicabilidade dos planejamentos, utilizando técnicas e conceitos de finanças aplicáveis às Empresas Familiares. A última etapa foi de conclusão do projeto e considerações finais.

A pesquisa foi classificada de acordo com Vergara (1998 p. 44):

Explicativa: Porque comprova fatos e situações, e expõe conceitos essenciais de administração.

Descritiva: porque pretende demonstrar a importância da profissionalização na gestão de uma empresa familiar

Metodológica: porque propõe caminhos, formas, maneiras e procedimentos para comprovação da necessidade e/ou importância da profissionalização da empresa familiar.

Por meio de pesquisa bibliográfica: porque apresenta referencial e estudo sistematizados no texto.

4. A Organização

Proposta voltada para Micro e Pequenas Empresas, inclusive Empresas Familiares.

4.1 Descrição geral:

Proposta de análise e aplicabilidade de conceitos e formas de gestão, profissionalização, e modernização para Micro e Pequenas Empresas e Empresas Familiares, que atuem em qualquer área da exploração, armazenamento, produção e distribuição.

4.2 - Diagnóstico da situação-problema

As Micro e Pequenas Empresas, inclusive as de origem familiar contribuem para a economia do país, no entanto pelas estatísticas muitas fecham suas portas, muitas vezes devido a má gestão e falta de Planejamento Financeiro. De acordo com Teixeira; Toso e Grzybowski (2009):

As empresas de micro e pequeno portes (MPEs), especificamente de base familiar, têm grande relevância no desenvolvimento socioeconômico local e regional. Estas organizações ocupam papel fundamental no desenvolvimento regional, em especial pelo número de empregos e distribuição de renda gerada por elas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil, em 2006, existiam 5.140.951 empresas formalmente constituídas, e 98% destas eram consideradas MPE, as quais representavam 20% do PIB brasileiro e geravam cerca de 45% dos empregos no país; 22,4% delas estão localizadas na Região Sul. Ainda 926.857 estabelecimentos de MPE formalmente constituídos em 2001 eram do tipo familiar; contribuíam com uma receita operacional líquida de R\$ 30.516.084,00 e geravam 1.306.578 empregos (inclusive familiares). (TEIXEIRA, TOSO e GRZYBOWSKI, 2009 p. 128)

Ainda com Teixeira; Toso e Grzybowski (2009):

Apesar de ser importante para a economia, no Brasil, as MPEs apresentam um grau relativamente baixo de especialização na gestão (IBGE, 2003; Sebrae, 2007) e elevado grau de concentração das atividades gerenciais no fundador-gerente (Barros, 1978). Entre os principais fatores condicionantes de mortalidade dessas empresas, o Sebrae (2007) aponta falhas gerenciais, como local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais, desconhecimento da estrutura e dificuldade de acesso ao mercado. No quesito relativo ao mercado, propaganda imprópria, formação inadequada dos preços dos produtos/ serviços, informações de mercado e logística deficiente, são cruciais à sobrevivência da organização de pequeno porte (Sebrae, 2007). Tais aspectos particulares das pequenas empresas caracterizam práticas de gestão sem o devido planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional por parte dos empresários deste segmento de empresas. (Idem, 2009, p. 134)

Embasado nestas citações fundamenta a proposta abaixo.

5. Proposta

Tem-se como proposta organizar o setor administrativo da gestão de uma empresa familiar, usando como principal ferramenta o planejamento financeiro.

Uma sociedade de ambiente empresarial, como qualquer outro tipo de sociedade organizada, deve privilegiar a adequação que favoreça a todos os que a compõem, de uma forma proporcional mais justa, sempre em prol do interesse maior, que é o do conjunto, da unidade, da razão de sobrevivência do grupo (SOUZA, 2001, p. 50)

Normalmente, uma empresa familiar apresenta diversos problemas que dificultam seu sucesso podendo muitas vezes ocorrer seu fechamento e falência. Os problemas apresentados, de acordo com os estudos da bibliografia apresentada, podem ser:

- ✓ Não se separa família e empresa;
- ✓ Apresenta dificuldade de se engajar com o mundo globalizado;
- ✓ Há resistência na renovação da organização com dificuldade em apontar sucessores;
- ✓ A não separação do patrimônio empresarial e o da família;
- ✓ Falta de formação profissional dos gestores;
- ✓ Uma gestão inadequada. (SOUZA, 2001, p. 51)

5.1 Desenvolvimento da proposta

5.1.1 Fazer análise sobre a empresa.

Em reunião com o grupo de gestores e outros membros da empresa questionar, refletir tomando como base as seguintes questões:

- a. Qual a missão da empresa?
- b. Qual a visão da empresa?
- c. Quais os valores da empresa?
- d. Quais as suas funções?
- e. Qual o perfil de uma organização bem sucedida?
- f. O porquê de algumas empresas terem êxito;
- g. O porquê de algumas empresas fracassarem. (SOUZA, 2001, p. 55)

Os gestores têm uma função importante dentro de uma empresa, e devem ser os primeiros a quebrar paradigmas, e ter a consciência de que o mundo de hoje apresenta uma nova forma estrutural de relacionamento e integração.

[...] as lideranças devem falar a mesma linguagem sobre os objetivos, buscar através da negociação e do acordo harmonizar as diferenças em direção a uma ação consistente, sendo coerente com os objetivos maiores e integrando as suas competências com a educação empresarial contínua [...] . (Idem, 2001, p. 73-74)

5.2 Plano de implantação

Tendo como proposta organizar o setor administrativo da gestão de uma empresa familiar, usando como principal ferramenta o planejamento financeiro.

5.2.1 Fazer análise do Plano Financeiro da Empresa

Com o grupo de gestores fazer a análise do Plano Financeiro da Empresa. Os objetivos foram alcançados? As metas a curto, médio e longo prazo foram atingidas? Quais foram os lucros? Houve prejuízo? Quais foram as causas dos prejuízos? Quando aconteceu o Replanejamento?

Segundo o SEBRAE, a Gestão Financeira de uma Empresa tem como função:

- Planejamento dos recursos e da movimentação financeira;
- Controle das movimentações financeiras planejadas;
- Análise da efetividade do planejamento;
- Replanejamentos para ajustes aos desvios ocorridos, envolvendo os setores operacionais da empresa;
- Orientação e determinação do replanejamento a todos os setores internos envolvidos. (SEBRAE)²

5.2.2 Criar um novo perfil de Empresa Competente

Com a equipe de gestores e demais integrante do grupo redimensionar o perfil da empresa para Empresa Competente

- 1- Criar condições de trabalho para os seus colaboradores, propiciando assim, o desenvolvimento de competências, que irão se integrar ao esforço comum;
- 2- Possuir cultura e clima competentes, onde todos percebem os valores da empresa;
- 3- Se esforçar para que todos os colaboradores se direcionem com unidade no cumprimento da sua missão;

² SEBRAE – Gestão Financeira. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Gestao-Financeira>. Acesso em 02 out. 2014.

- 4- Conquistar as suas metas através de estratégias pré-definidas;
- 5- Possuir uma filosofia transparente, oportunizando a todos identidade e permitindo que compartilhem da mesma. (SOUZA, 2001, p. 52)

5.2.3 Profissionalização e Formação continuada

Fazer análise com equipe de gestores das necessidades da profissionalização na área Administrativa e nas áreas que abrange a empresa. De acordo com Souza (2001, p. 54):

- a- Educação para o novo: para enxergar à frente, para vencer as resistências o conservadorismo;
- b- Educação para novas tecnologias administrativas: implica na delegação de autoridade, no trabalho criativo em equipe, percepção de novas oportunidades de negócios, na capacidade de treinamento e no desenvolvimento continuo dos colaboradores.

5.3 – Recursos

Procurar Convênios com universidades, faculdades e implantar sistema de bolsas de estudos.

Convidar palestrantes e universitários para realização de momentos educacionais e culturais.

Organizar e instalar sala de estudos e reuniões de trocas de experiências entre funcionários e gestores.

Constar no Plano de gestão e financeiros recursos para cursos e inovações tecnológicas.

5.4 - Resultados esperados

5.4.1 Metas

A curto prazo realizar a análise financeira e estrutural da empresa;

A médio e longo prazo, buscar a mudança do perfil da empresa e a profissionalização de todos os elementos que integram a empresa.

Na organização familiar, profissionalização implica em atentar para a necessidade de se ter êxito ao integrar profissionais familiares na direção da empresa, adotando práticas de gestão mais racionais e também em recorrer à ajuda de profissionais externos para melhorar e agilizar os processos existentes, e, até mesmo, incorporar novos sistemas que possibilitem a empresa a se manter numa posição privilegiada no seu campo de atuação. (SOUZA, 2001, p. 52)

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Em tudo que se planeja pode acontecer problemas pelo caminho, por isso a necessidade de um acompanhamento e avaliação constante dos objetivos e metas traçadas, que podem ser sanadas por meio de um replanejamento. A evolução do mundo é constante, e estar acompanhando esta evolução é importante para não cair na mesmice. O que pode dar errado é uma possibilidade, assim como refazer os passos também é outra possibilidade. A formação contínua é importante, pois sempre acompanha a evolução e o movimento social, cultural e econômico da sociedade. No entanto, Sundfeld (2010) propõe ações para se evitar riscos, problemas e medidas preventivo-corretivas:

- Criar condições para melhorar o fluxo de caixa.
- Reduzir as compras às quantidades necessárias ao consumo de curto prazo e negociar preços e prazos com os fornecedores.
- Manter rigor nos controles sobre os estoques.
- Aumentar a produtividade per capita adotando treinamentos para estimular a participação dos colaboradores.
- Implantar indicadores de desempenho obedecendo à máxima que diz “o que é medido e acompanhado acontece”.
- Rever os planos de manutenção antecipada dos equipamentos básicos da produção, lembrando que a manutenção corretiva custa mais caro
- Reduzir taxas de retrabalhos cujos custos são inaceitáveis, principalmente em épocas difíceis
- Implantar sistemas contra desperdícios: energia, água, luz, telefone, etc
- Utilizar consultoria em gestão empresarial para aproveitar a maior produtividade de profissionais experientes e já treinados
- Planejar as atividades de maneira estratégica (ler artigo “Como desenvolver um planejamento estratégico”)
- Evitar empréstimos de última hora em bancos. (SUNDFELD, 2010, p. 1)

6. Conclusão

O texto tratou da questão da profissionalização e organização do setor administrativo da gestão de uma empresa familiar, usando como principal ferramenta o planejamento financeiro.

Discorreu sobre de como implementar o planejamento financeiro dentro de uma empresa familiar que não adota a cultura de análise, por meio de proposta de mudança dos costumes e maneiras adquiridos dentro da gestão familiar. Apontou como inserir análise de resultados e financeira e pesquisas de mercado como fatores essenciais dentro da gestão de uma empresa. Colocou o Planejamento Financeiro da empresa como proporcionador de impactos positivos.

Demonstrou os conceitos de Empresa Familiar, Planejamento Financeiro, Profissionalização da Gestão e Gestão Empresarial seguidos de Análise e Conclusão para melhor entendimento da proposta.

Apresentou Proposta de como organizar o setor administrativo da gestão de uma empresa familiar, usando como principal ferramenta o planejamento financeiro.

O tema tratado não se encerra porque ele é constante como o movimento das tecnologias da Administração, que estão sempre se inovando acompanhando as mudanças sociais e do mercado econômico, e suscita novos questionamentos e reflexões. Outras formas de operacionalizações das ações propostas podem surgir no decorrer dos tempos, principalmente por meio das práticas e das reflexões e estudos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alysson Pierre Pires de. **Profissionalização Em Empresas Familiares: Os Desafios da Implementação de Mecanismos de Governança Corporativa numa Empresa do Setor de Transportes**. UNIVERSIDADE FUMEC/FACE. Belo Horizonte – MG. 2010. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/maria_paula_corea_mangabeira.pdf. Acesso em 26 set. 2014.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BREALEY, R. A. et al. **Fundamentos da administração financeira**. 5 ed. Rio de Janeiro : Mc Graw Hill, 1992.
- FREITAS, Ernani Cesar de e BARTH, Mauricio. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. G&DR • v. 7, n. 3, p. 158-185, set-dez/2011, Taubaté, SP, Brasil. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publicacoes/.../14.pdf. Acesso em 26 set. 2014.
- GITMAN, Lawrence J. **Administração financeira**. Uma abordagem gerencial. São Paulo : Pearson Addison Wesley, 2003.
- LODI, João Bosco. **A empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MUCHON, Domingos e CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. **A profissionalização da empresa familiar**. Ensaio. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1998. 34p.
- SEBRAE. Coleção Estudos e Pesquisas - Outubro/11 - **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em 26 set. 2014.
- SOUZA, Robson Carlos de. **Cultura da Empresa Familiar x Gestão Empresarial**. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8707/000313819.pdf?sequence=1>. Acesso em 26 set. 2014.
- SUNDFELD, João B. **Administração e Gestão Empresarial**. Sundfeld & Associados, 2010. Disponível em: <http://www.sundfeld.com.br/administracao-e-gestao-empresarial.html>. Acesso em 02 out. 2014.

TEIXEIRA, Enise Barth; TOSO, Vanessa Carmelina e GRZYBOVSKI, Denize. Práticas de Gestão em Micro e Pequenas Empresas de Base Familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS. **REVISTA DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO**. P. 127-157, Editora Unijuí, ano 9, n. 18, Jan/Jun, 2009. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/2022. Acesso em 28 set. 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/130890210/VERGARA-Sylvia-Constant-Projetos-e-Relatorios-de-Pesquisa-em-Administracao>. Acesso em 27 set. 2014.

WERNER, René A. **Família & Negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri, SP: Manole, 2004. p. xx, 13, 51, 71 e 78.